# *Groupements d'entreprises :*

# *pour porter une offre globale de*

# *performance énergétique du bâtiment*

- Une réponse pertinente aux enjeux de la rénovation énergétique ?
- Groupement, offre globale : de quoi parle-t-on ?
- Se regrouper :
  - Intérêts pour l'entreprise
  - Mode d'emploi
- Retours d'expérience
  - en France
  - en Rhône-Alpes : Action Groupement d'Entreprises du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies
- Facteurs de réussite : nos préconisations

# *Groupements d'entreprises / Offre globale / Performance énergétique du bâtiment*

**Introduction** : Enjeux de la rénovation énergétique : en quoi le groupement d'entreprises peut être une réponse pertinente ?

Le marché de la performance énergétique représente un potentiel d'activité important pour le secteur du bâtiment dont les entreprises, et particulièrement les artisans et petites entreprises, doivent se saisir. C'est notamment à cette catégorie de professionnels que s'adressent les chantiers de **rénovation énergétique** du bâti résidentiel qui, conformément aux engagement du plan Bâtiment Durable du gouvernement Français, vont s'intensifier dans les années à venir pour atteindre un rythme de 500 000 par an [1].

Cette perspective de marché devrait permettre de sortir de la période **d'instabilité économique** actuelle, dans laquelle les architectes, bureaux d'études, économistes, artisans, et toutes autres entreprises qui ont une activité dans le domaine du bâtiment évoluent. Néanmoins, cela apparaît de plus en plus compliqué, de part la présence d'un paradoxe qui s'amplifie : **l'Etat, au travers de la Réglementation thermique 2012 pour le neuf et d'outils fiscaux incitant à la maîtrise des consommations pour le marché de la rénovation, impose à tous les acteurs de la chaîne de valeur du bâtiment de monter en compétence et de faire mieux qu'auparavant, alors qu'en parallèle, les maîtres d'ouvrages proposent des budgets stabilisés voire à la baisse**.

Dans ce contexte, les chefs d'entreprises ont un véritable challenge : **assurer la pérennité de leur activité et répondre qualitativement aux attentes du marché**.

Une des solutions qui semble s'offrir à eux est de se regrouper, pour être plus forts ensemble. Les groupements d'entreprises (permanents dans l'idéal, tel que décrit plus tard dans le document), permettent de proposer et d'afficher une offre globale, à des maîtres d'ouvrages publics ou privés et ainsi mieux répondre aux attentes de ces derniers. En effet, un groupement permanent a la possibilité de proposer les services et produits suivants :

- Offrir u**n interlocuteur unique**
- Proposer une offre de conception globale, de mise en œuvre globale, ou encore une offre globale intégrant la conception et la réalisation, voire la maintenance et le suivi d'exploitation,
- Garantir un résultat en terme de performance énergétique au niveau de ce qui était demandé dans le cahier des charges.

# 1 / Groupement d'entreprises / Offre globale : de quoi parle-t-on ?

## A/ Définition de la notion de groupement d'entreprises

Un **groupement d'entreprises est un ensemble d'entreprises**, présentant **des personnalités morales distinctes**, mais entretenant **des liens directs dans le cadre de la réalisation d'un projet de construction ou de rénovation d'un bâtiment**, qu'ils soient organisationnels (stratégie et coordination), économiques (mise en commun de ressources) ou commerciaux (offre globale, marketing ou encore communication mutualisée).

L'existence de personnalités morales distinctes, permet de caractériser la notion de groupement et la différencier des relations qui existent entre les divers services d'une entreprise générale du bâtiment.

Un groupement d'entreprises est "**chapeauté**" par **une entreprise qualifiée** de "**tête de groupe**" ou "**leader**", qui tient sa légitimité dans une des deux raisons suivantes (voir dans l'idéal pour les deux) :
- elle va se charger du lot le plus conséquent du marché obtenu
- son rôle lui a été attribué dans le cadre d'un accord collectif des partenaires

## B/ Différence entre Groupement momentané et Groupement permanent

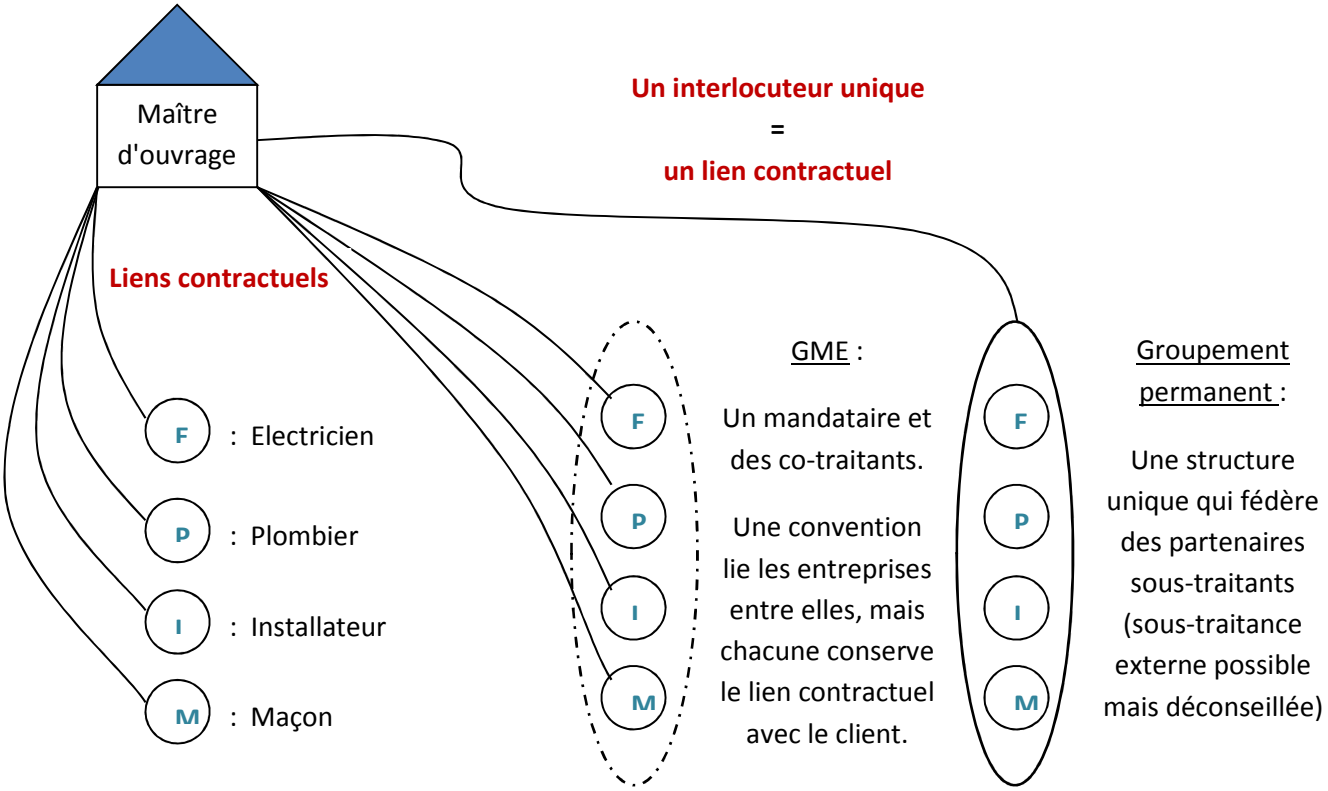
On différencie deux types de groupements :

- Les **groupements momentanés** (GME), qui ont pour vocation de se constituer pour la réalisation d'un unique projet. Les GME sont utilisés depuis de nombreuses années, pour permettre à des entreprises de petites et moyennes tailles, de répondre ensemble à l'aide d'une convention de partenariat (groupement conjoint ou solidaire) à un unique marché. Il s'agit là d'une solution intéressante, qui peut constituer une étapes préalable pour permettre à des partenaires de se tester, avant d' aller plus loin et se réunir dans le cadre de groupements permanents.

- Les **groupements permanents**, structurés sous forme d'une association, d'une coopérative, d'un G.I.E, d'une S.A.R.L, d'une S.A.S, ou toute autre structure juridique liant les partenaires les uns aux autres, dans la durée.

Dans un contexte tendu où l'on demande à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du bâtiment de monter en compétence, de se coordonner, tout cela à budgets constants voire réduits, la notion de **"Groupements d'entreprises"** prend tout son sens. Nous parlons ici des groupements permanents, et non pas de groupements momentanés car l'engagement des partenaires se fait dans la durée. Les groupements permanents constitués proposent une offre globale, qu'elle soit d'ordre de la conception, de la réalisation ou des deux.

Voici un schéma permettant de visualiser de manière simple les trois cas de figures généralistes (Pas de groupement / Groupement momentané / Groupement permanent) :




**Entreprises isolées**
**Pas de groupement**

-

Risque fort de ne pas pouvoir atteindre un haut niveau de performance énergétique. Difficilement compatible avec l'ère RT 2012.

**Groupement d'entreprises momentané (GME)**

-

Il s'agit là d'un groupement dans le cadre d'un unique chantier. Il n'y a aucune certitude que les partenaires se connaissent. L'objectif de chacun dans ce cadre peut être de vouloir bien faire, comme de tout simplement ne désirer qu'obtenir le marché.

**Groupement d'entreprises permanent (Association, G.I.E, S.A.R.L, Coopérative...)**

-

Les partenaires travaillent régulièrement ensemble, et se coordonnent en amont et pendant le chantier. Les chances de réussite d'un projet à haute performance énergétique sont fortes.

## 2 / Groupement d'entreprises : mode d'emploi

### A/ Pourquoi se regrouper : 3 intérêts majeurs

- L'intérêt premier pour une entreprise qui intègre un groupement**, est d'accéder à des marchés auxquels elle n'aurait pas pu accéder seule** (pour une question d'offre globale, ou de taille du marché). Cela va permettre à l'entreprise de pérenniser son activité, avec des partenaires réguliers.

- Second intérêt : être capable de **livrer au maître d'ouvrage une construction ou rénovation de qualité, à haute performance énergétique.**
L'appartenance à un même groupement **favorise les échanges entre les différents corps de métier, ce qui est indispensable à l'atteinte d'un objectif final de performance énergétique**. Il vont ainsi se coordonner en amont des chantiers, prendre des reflexes et des habitudes de collaboration, mettre en place des processus de management tels que l'on peut les trouver dans l'industrie, bouleversant les pratiques qui prévalaient avant la RT 2012.

- Le troisième intérêt va de paire avec le second, **il s'agit de la maîtrise des coûts.** En se coordonnant et en formant leurs salariés aux techniques nouvelles, les divers partenaires du groupement gagneront en efficacité et temps passé sur chantiers. Des pratiques optimisées et formalisées en amont entre partenaires permettront de réduire les coûts de matériel et matériaux, et de limiter les cas de non-conformité (perméabilité à l'air par ex).

### B/ Comment se regrouper : accompagnement et formation

Intégrer un groupement dans l'objectif de porter une offre globale de performance énergétique (en neuf ou en rénovation) requiert des compétences que l'entreprise devra soit trouver en externe via un accompagnement, soit développer grâce à la formation.

La création d'un groupement **nécessite impérativement d'être soutenu pour l'organisation, l'instauration d'une relation cadrée et claire, ainsi que pour affiner les choix relevant du juridique, des assurances, de la stratégie et de la vente** (marketing, commercial, communication). Pour cela, les entreprises candidates peuvent trouver appui auprès des syndicats et organisations professionnels et des chambres consulaires (FFB, CAPEB, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers). Par ailleurs, elles peuvent se former au portage d'une offre globale de rénovation énergétique grâce au module N°4 de FEE Bat (Formation aux Economies d'Energies des entreprises et artisans du Bâtiment) [2].

En région, des opérations visant à **promouvoir et accompagner la création de groupements** voient le jour, portées par les syndicats et organisations professionnels, les collectivités et de nombreux autres acteurs intervenant dans la formation, l'innovation opérationnelle etc.... Citons en région Rhône-Alpes l'action groupement d'entreprises du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, dont les retours d'expérience seront

présentés en partie 2) B), et également les accompagnements de la Fédération Nord des SCOP BTP en région Nord Pas de Calais [3].

Les entreprises peuvent bénéficier aussi d'initiatives plus locales, comme dans le cas **de l'opération de rénovation massive du territoire de Biovallée®, dénommée DORéMI**, qui centre son action sur l'accompagnement de groupements d'entreprises. Au-delà de l'étape de création du groupement, DORéMI assure le renforcement des compétences des entreprises candidates [4 ].

En effet **travailler en mode projet, viser un résultat final (la performance énergétique) qui dépend de l'ensemble des corps de métier du bâtiment requiert une évolution des pratiques professionnelles tant au niveau organisationnel (planification, coordination,…) que technique (gestion des interfaces, nouveaux matériaux et solutions techniques, gestion de l'étanchéité à l'air…)**. C'est dans cet objectif que le programme de formations FEE Bat a été élaboré au niveau national : à travers 5 modules proposés aux entreprises de mise en œuvre mais aussi de la maîtrise d'œuvre, FEE Bat apportent les connaissances indispensables à l'acquisition d'une vision globale de la performance énergétique (en neuf et en rénovation), de ses enjeux et des moyens d'y parvenir [ 5].

Enfin, le savoir-faire pratique et le « **savoir travailler ensemble** » peuvent être renforcés à travers des modules de formation auxquels les entreprises d'un groupement participent ensemble et qui les amènent à traiter les problèmes d'interfaces, la gestion des points singuliers et les thématiques transversales telles que l'étanchéité à l'air .

Dans cette logique, Néopolis, centre de formation de la CCI de la Drôme, spécialisé dans la construction durable, a développé de nouveaux modules pratiques dans le cadre du projet Européen Ree_Trofit [6]

ree_trofit

## Développer les compétences des entreprises :
## ⇨ Pour une bonne coordination et une vision globale

En décembre 2011, 5 entreprises amenées à travailler ensemble sur un chantier de haute performance énergétique ont été formées à **l'étanchéité à l'air**. En travaillant sur les interfaces avec les autres composantes du bâtiment, elles ont pu appréhender la compatibilité de leur solution avec celles des autres et identifier les activités qu'elles pouvaient réaliser en amont pour limiter les problèmes de mises en œuvre par la suite**. Le résultat du groupe** a été **évalué** par un test à la porte soufflante.

Thématique transversale : l'étanchéité
5 corps de métiers formés à travailler ensemble

## 3 / Retour d'expérience : les groupements en France et en région Rhône-Alpes

### A / Aperçu global : les groupements permanents en France

Plus de **200 groupements d'entreprises permanents** sont actuellement existants en France dans le domaine du bâtiment, dont l'offre porte pour plus d'une moitié sur **la rénovation énergétique**. La plupart de ces groupements ont été des démarches privées, non accompagnés par de l'expertise externe pour leur montage. Certains fonctionnent très bien, car les leaders de ces groupements sont parvenus à **fédérer** les divers partenaires et à créer des **règles de fonctionnement** validées par tous.

Mais ce n'est pas le cas pour tous les groupements, car certains voient dans leur activité **des freins surgir par manque de règles de fonctionnement**, ou tout simplement car les chefs d'entreprises partenaires pensaient partager une même vision du groupement et de ses objectifs, et se rendent comptent au fur et à mesure du temps qui s'écoule et des projets réalisés en collaboration, que ceux-ci divergent parfois.

Il est beaucoup plus compliqué de travailler sur ces points une fois le groupement créé et engagé dans une activité, qu'en amont de sa création. Il semble ainsi indispensable de regrouper les chefs d'entreprises qui souhaitent créer un groupement d'entreprises permanent, et d'aborder l'ensemble des points suivants pour en valider collectivement le cadre, **tout cela étant animé par un expert ayant un regard extérieur** :

- **L'organisation en groupement** (partage d'une même vision, de mêmes valeurs, d'objectifs similaires) et surtout **l'établissement d'un relationnel sain et constructif** (confiance, honnêteté, transparence) entre les partenaires de celui-ci.
- **Le domaine juridique** (choix de la structure la plus adaptée, au cas par cas), et le repérage de **produits d'assurances spécifiques** (par exemple pour intégrer la garantie de la performance énergétique en rénovation).
- **Les domaines stratégique, commercial, marketing et la communication**, liés au groupement (création d'un site web, d'un logo, pour faire la promotion du groupement...).

### B/ Les 11 groupements accompagnés par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies

**Convaincu du caractère indispensable d'un accompagnement pour donner toutes ses chances à un groupement d'exister dans la durée,** le cluster a soutenu depuis septembre 2011 la création et le développement de 11 groupements, **par l'intermédiaire de 5 journées d'expertise externe à la carte.** Cette opération dénommée « Action Groupement d'Entreprises / Offre Globale » a été pilotée conjointement avec les syndicats et fédérations professionnels de la construction et de l'architecture (CAPEB, FFB, CMA, FFACB, UNSFA, CICF, UNTEC) et des chefs d'entreprises qui souhaitaient ou avaient constitué un groupement [7].

Les groupements accompagnés ont été assez variés et se sont distingués **par la typologie des membres** (artisans, entreprises du bâtiment, architectes, bureaux d'études, économistes), **leur offre** (mise en œuvre, maîtrise d'œuvre ou les deux), **leur marché** (résidentiel, tertiaire) ou encore **leurs axes stratégiques**.

Cette variété de groupement est illustrée ci-dessous par 3 exemples issus de l'Action Groupement Entreprises :

| Groupement | **EFFIRENO** | **ELLIPSE** | LA MOSAIQUE |
|---|---|---|---|
| Offre globale | • Rénovation à haute performance énergétique<br>• Agrandissement<br>• Economie d'énergie,<br>• Isolation acoustique,<br>• Embellissement de maisons individuelles et petits logements collectifs | • Maîtrise d'œuvre<br>• Conception (ingénierie) et gestion de projet de construction jusqu'à la livraison (maîtrise d'œuvre d'exécution, OPC). | • Rénovation, agrandissement, construction de maisons individuelles. |
| Marché | • Neuf et rénovation.<br>Rayon de 100km autour de Roanne (42) | • Neuf et rénovation<br>• Logements, résidences spécialisées, laboratoires, bâtiments industriels... | • Neuf et rénovation maisons individuelles. |
| Partenaires Membres | • PCC : *Plâtrerie – Peinture – Isolation intérieure et extérieure*<br>• MOUSSE-GAVA: *Plâtrerie – Peinture – Isolation intérieure et extérieure – Carrelage*<br>• RAQUIN-DUCHON: *Toitures (couverture-zinguerie) – plomberie – ENR*<br>• DNE: *Génie électrique (courants forts – faibles)*<br>• GARDETTE: *menuiserie-charpente* | • AGREGAT : *VRD - génie civil*<br>• AICO Fluides : *Bureau d'étude "lots techniques du bâtiment"*<br>• C.E.H. : *Bureau d'études structure*<br>• CORPUS.ING.ARCH. : *Economie de la construction et gestion d'opération*<br>• EN&CO HABITAT : *BET thermiques et QEB*<br>• SIMAP Bâtiment : *Maîtrise d'œuvre d'exécution et Direction des travaux, OPC* | • HTCM *: Bureau d'études, coordination de chantiers*<br>• ERIL : *Coordination de travaux du second œuvre*<br>• Menuiserie de la Pavière : *Fabrication, pose de menuiserie*<br>• Réseau d'une centaine d'*artisans* liés au groupement |
| Structure Juridique | G.I.E<br>Contractant général | G.I.E en cours d'étude | SARL |
| Contacts | Christophe Jullien (PCC)<br>christophe.jullien@pcc-batiment.fr | Caroline DREUMONT (ENECO)<br>contact@eneco-habitat.fr | François VOLLE (CADRA)<br>fvolle@reseaulamosaique.com |
| Site web | www.effireno.fr | en cours de réalisation | www.reseaulamosaique.com |
| Axe stratégique | Garantir un résultat en termes de performance énergétique. Garantie intégrée dans le contrat d'assurance du groupement. | Apporter les services nécessaires aux Maîtres d'Ouvrage (MOA) souhaitant réaliser un projet de bâtiment (Neuf, rénovation, aménagements extérieurs) dans les meilleures conditions. | Capacité à réaliser des chantiers à haute performance énergétique. Label NF Maison rénovée. |

# 4/ Conclusion / préconisations

Une des premières questions à se poser lorsque l'on souhaite s'unir durablement : **le groupement tel qu'on le conçoit avant sa constitution, est-il un moyen ou une fin ?** S'il s'agit d'un moyen, (tel que le Cluster Eco Energie le propose) il permet d'accéder à de nouveaux marchés, en complément de ceux que l'on traite dans le cadre de l'activité de son entreprise. Par contre, si le groupement est une fin en soi, il y a de grandes chances que l'on se trompe d'optique, car cela signifie en général que le groupement ne se différencierait pas d'une entreprise générale du bâtiment.

La question de la taille des entreprises des divers partenaires du groupement est également importante : il est préférable de s'associer avec des partenaires **de taille relativement similaire** à la taille de sa propre entité. Une des raisons principales est celle du taux de dépendance de l'activité des partenaires à celle du groupement. Un artisan qui consacre 30 ou 40% de son activité à celle du groupement, se sentira par nature très impliqué dans le groupement. A contrario, un fabricant dont l'activité liée au groupement n'est que de 1 à 5%, y portera un intérêt moindre. Le groupement sera pour le premier une priorité, alors que le second pourrait le considérer comme moins stratégique pour son activité.

Et en conclusion, voici le point clé pour la réussite d'un groupement : **une relation de confiance et une organisation cadrée**. Imaginer que le moteur d'un groupement se compose de sa conception juridique, comptable ou encore assurantielle, et donc créer un groupement en donnant une importance première à ces trois volets, n'est autre que le meilleur moyen pour enclencher le compte à rebours le menant vers sa fin. Ces aspects sont évidemment importants, comme pour toute structure à vocation économique, mais ils sont à traiter en bout de chaîne, une fois que l'ensemble des partenaires ont co-construits une relation durable, organisée, transparente, entre eux.

## Références /Bibliographie :


**[1]** : Informations sur le plan Bâtiment Durable : http://www.legrenelle-environnement.fr/Le-Plan-Batiment-Durable-est.html

**[2]** : information sur le module 4 de FEE Bat : http://batiment.feebat.org/module_4.html

**[3]** : « Les groupements d'entreprises permanents et l'offre global de travaux : retours d'expériences», 2012, Cluster Ekwation .
http://www.ekwation.fr/documentation/Les_gpts_d_entreprises_permanents_et_l_offre_globale_travaux-Ed._2012.pdf

**[4] :** « DORéMI Basse Energie Biovallée accompagne des groupements d'artisans »,
http://www.drome.cci.fr/menu-haut/espace-medias/detail-actualite-au-fil-de-linfo/?tx_ttnews[tt_news]=522&cHash=954afa97f8

**[5] :** Programme de formation FEE Bat (**F**ormation aux **E**conomies d'**E**nergies dans le **Bât**iment).
http://www.feebat.org/

**[6] :** Les formations développées dans le cadre de Ree Trofit sont désormais au catalogue des formations continues de Néopolis consultable sur le site du centre de formation : www.neopolis.fr

**[7]** Pour obtenir une information plus exhaustive sur l'action Groupements Entreprises Offre Globale, un guide complet réalisé par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies sera livré courant 2013. Téléchargeable sur le site web du cluster : www.ecoenergies-cluster.fr
**Contact** : Mickaël DE CHALENDAR - mdechalendar@ecoenergies-cluster.fr



Rédaction : Mickaël de Chalendar, Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies mars 2013.

ree_trofit

Training on Renewable Energy solutions and Energy Efficiency in reTROFITting

Publication ayant bénéficié du support financier de l'Europe dans le cadre du projet REE_TROFIT (www.reetrofit.eu)

Consortium Ree Trofit :

ABITA

LUCENSE

1214 CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA LUCCA

NÉOPOLIS Diffuser le futur un centre de formation CCI DRÔME

IHA ENGINEERING COLLEGE OF AARHUS

**Contact Ree_Trofit en France :** Sabine BELLE, Néopolis _email : s.belle@drome.cci.fr

Supported by INTELLIGENT ENERGY EUROPE

La Commission dégage toute responsabilité quant aux informations contenues dans la publication.